اللقـب: خـلـفـــــــلاوي

الاسـم: شمـــس ضيـــات

Nom et Prénom: Khalfallaoui Chems-Diat

الرتبـــــــة: أستـــاذة مساعـــدة صنـــف أ.

المؤسسة: جامعة باجي مختار –عنابة- الجزائر.

العنوان البريدي: حي الزعفرانية، عمارة 19 **رقم** 189**. عنابة** 23000.

الهاتف النقال:06.64.90.03.84

الفاكس: 038.88.26.46

البريد الالكتروني:chems_khalfa@yahoo.fr

عنوان المداخلة: متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات

المحـــور: الـــرابـــع.

الوسائل المتطلبة لعرض المداخلة: POWER POINT

لغة المداخلة: اللغة العربية.



الملخـــص:

إن تكنولوجيا المعلومات غيرت من مميزات أو سمات عصرنا الحالي-عصر المعلومات -حيث أصبحت فيه الأتمتة الركيزة الأساسية في عالم الأعمال خاصة بعدما أسندت للآلة جل الأعمال والتي كان يختص بها الإنسان فقط "الذكاء"، وهذا يلوح بتحديات كبيرة في المستقبل القريب للموارد البشرية.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة العلمية، التطرق إلى أهم النقاط التي نراها مهمة في هذا الصدد انطلاقا من مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها، وأهم التحديات التي تواجهها في العصر الحالي، وكذا الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأفراد، ثم بعد ذلك ننتقل للحديث عن نظام معلومات الموارد البشرية باعتباره أهم مجال كذلك لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة هذا المورد، وكيف أثر ذلك على عمل الأفراد، لنختم هذه الورقة بالحديث عن المهارات البشرية داخل التنظيم، وما هي أهم مهارات عصر المعلومات، ونعالج كذلك الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية.

<u>أولا: مقدمـــة الدراســـة</u>:

اعتمدت المجتمعات البدائية في العصر القديم على الخامات الطبيعية ومحاولة تسخيرها بما يتوافق مع احتياجاتهم المتكررة والمتزايدة، مما أدى إلى تطويرها وتحويلها شيئا فشيئا، هذا التطور صاحبه ظهور مجتمعات صناعية تعتمد كليا على الطاقة، أما في العصر الحديث فالمجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعلوماتي خصوصا بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين وظهور الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات، وأصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر المعلومات المرتكز على الشبكات المعلوماتية، فمدلول لفظ المعلوماتية يتضمن هنا:

"مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أداه، أو يمكن تعريفها بأنها تطوير وتطبيق الأدوات وإدخال المكائن والمواد والعمليات التلقائية والتي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري، فالتكنولوجيا المرتكزة على أسس علمية جديدة يطلق عليها عادة بالتكنولوجيا العالية أو التكنولوجيا الجديدة المتعلقة بمجالات متسارعة التطور، التي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات من حواسيب وبرامج ومعدات حفظ وإسترجاع ونقل سلكي ولاسلكي ونقلها الإلكتروني عبر وسائل الإتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوب والمسموع والمرئي، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي، هذه التكنولوجيا يشار إليها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

وهكذا يمكننا تعريف المعلوماتية بأنها الإطار الذي يحوي تكنولوجيا المعلومات، وعلوم الكمبيوتر،

ونظم المعلومات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني المنظم ؛ كما يمكننا القول أن المعلوماتية هي منظومة تحوي ثلاثة أبعاد رئيسية هي : العتاد الصلب، البرمجيات، الموارد المعرفية والموارد البشرية.

وهذا الأخير "المورد البشري"، أصبح من الأولويات الأساسية للمسيرين ويعد الأداة الفعالة للأداء المتميز وتقوية المركز التنافسي، وعلى هذا فالإدارة أصبحت تولي الأهمية للإبداع والمرونة والبحث في الوسائل التي تمكن من إثارة الدافع إلى العمل، ووفقا لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عامل استراتيجي على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي ويشكل العامل الملائم للاستثمار. لذا من الضروري لكل مؤسسة اليوم اعتماد مدخل متميز في تسييرها لمواردها البشرية فقد زالت مرحلة النظر إلى وظيفة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية بحتة يقتصر دورها على تحديد الأجور وتلبية المتطلبات التشريعية والاتفاقيات المبرمة مع الشركاء، ومعالجة المشاكل على المدى القصير. إن هذه الوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب أن تقوم على أهداف واضحة ومعلنة ونظام معلومات كفء يضمن فعالية الرقابة والتقييم.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض المتطلبات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، و بهذا تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

في خضم التحولات المعاشة على المستوى المحلي والدولي والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة ظاهرة العولمة، والتي تتمثل أساسا في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات، ما هي أهم المتطلبات التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسات؟

إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي أهم التحديات والتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟

2. فيما تتمثل المهارات البشرية في عصر المعلومات؟

3. ماهو دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية؟

ثانيـــا: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها: إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري أصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية، فما هي هذه الإدارة؟ وما هي وظائفها الأساسية؟

أ.تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف والتي نوردها على النحو التالي:

تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية[1].

كما تعرف كذلك: "بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"[2].

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام التالية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها[3]:

1-ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت.

2-وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

3-وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

4-اقتراح سياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، صحة، سلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.

5-توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرضٍ للعاملين.

6-تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس بعيدا عن التنابس.

7-صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل.

8-تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.

ب.أهداف إدارة الموارد البشرية: إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما

---

[1]. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001 ، ص03

[2]. صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص16

[3]. حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 04

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة[1].

®**الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعـــدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

®**أهداف العاملين:** وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛ انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

®**أهداف المنظمة:** وتتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة؛ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

ثالثـــا: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية: هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا، خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

أ.أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا: لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي[2] :

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف

---

[1]. صالح مفتاح: "**إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات**"، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 10مارس 2004 ، ص ص 12ــ13

[2]. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، بدون مكان، بدون بلد النشر، 1999،ص ص103 ــ108.

تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل :التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم . فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الإندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلد مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن رعاية صحية، الأمومة...الخ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3-نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4-تغير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات الولاء، الإلتزام...الخ، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

5-العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبء أخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

6-زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود لأمرين أساسين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

7-التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

ب. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

1-إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2-التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

P حل مشاكل نقص العمالة. Pإسهامه في تطوير المنظمات نظرًا للخبرة التي اكتسبوها.

Pتكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية. Pالتزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

3-توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.

4-الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5-مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

[1]. حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 400ـــ404

6-استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:

Pالتوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

Pالتدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكـــذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الإفتراضي، التعلم عن بعد ...الخ.

Pالأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7-العلاقات مع النقابات العمالية: يستمد الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8-التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

Pتقليص مستوى الإدارة الوسطى. Pتطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات. Pزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

Pتحسين المنافع والحوافز. Pتوفير الاستقرار الوظيفي.

Pتمثيل العاملين في مجالس الإدارة Pتقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.

Pتوفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

رابعـــا: نظام معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق تكنولوجيا المعلومات:

أ.مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية: يشير هذا الأخير إلى: النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية[1].

كما يعرف كذلك: " أنه نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، وتسيير الأجور".

ب. دور نظام معلومات الموارد البشرية: إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة

[1]. Nadége Gunia, **" la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication"** ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002), P145.

الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفي الأسطر الموالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية[1].

1.**نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية:** إن لنظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.

2.**نظام المعلومات وعملية التوظيف:** إن التنظيمات تستقبل حاليا أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحته الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد كما تقلل الوقت والتكلفة.

إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد القرارات.

3.**نظام المعلومات وتطوير الكفاءات:** يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. وبرامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام Though ware's management diagnesis للقيادة و التحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج Dimensions of leadership المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج Decide لتطوير مهارات اتخاذ القرارات[2].

---

[1] . Shimon L- Dolan, Tania saba & suzanne Jakson et Rolandall s.schuffer, **la gestion des ressources humaines"Tendances, enjeux et pratiques actuelles",** éditions village mondiale, 3e édition, Paris, France.2002, PP606-615

[2] S.L.Dolan & autres, Op.cit, P 611

كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين.

4.**نظام المعلومات والمسار المهني:** تسمح اليوم نظم المعلومات المحوسبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونيا وانطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي. كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم هو عليه.

5.**نظم المعلومات والأمن الصناعي:** ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة. حيث أصبح اليوم ممكنًا توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية . كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخبيرة والذي يساعد في تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم كذلك النصائح للمتعامل مع هذه الأنظمة.

6. **نظام المعلومات و العلاقات العمالية:** لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات حواسيب المحمولة، هاتف النقال، الشبكات المعلوماتية على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجة متحدية في ذلك حاجز الزمن والمكان، وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية. فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه، فمدير التسويق مثلا يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقا من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الالكتروني من خلال خدمات الشبكة، وهكذا بين مختلف المصالح والإدارات.

كما أمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤوسيهم عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم جماعات العمل أو العمل الجماعي Groupware وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة، والعزلة أثناء العمل وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد.

خامسا: المهارات البشرية في عصر المعلومات: إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعا لاحتياجات العمل، فمهارات عصر الزراعة تختلف عن مهارات عصر الصناعة ومهارات عصر الصناعة تختلف عن مهارات عصر المعلومات وهكذا.

أ- مفهوم المهارات البشرية: نتطرق أولا لمفهوم المهارات البشرية داخل التنظيم وأهم مميزاتها وماهي أنواع هذه المهارات.

تعريف المهارات البشرية: تعرف المهارات البشرية على أنها : "مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة"[1].

كما تعرف كذلك: "قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة"[2].

في حين هناك من ينظر إليها على أنها:" مجموعة المعارف، قدرات والاستعدادات خاصة لفرد أو مجموعة المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"[3].

إذن يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو مجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

ب: مميزات المهارات البشرية هناك من المميزات للمهارات البشرية يمكن إعطاءها على النحو التالي[4]

- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.
- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر.
- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم "معرفة" والممارسة، ونمط التفكير "قدرة ذهنية".
- أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل "طريقة" فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة.
- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

[1]- J.Aubret, P.Gilbest et F.Pigeyre, **Savoir et Pouvoir « Les Compétences en questions »**, (éditions press universitaires de France, France, 1993), p 42.
[2] -S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation,** (Village mondiale, 2emeédition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002), p 15.
[3] - J.M.Peretti(c), **Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, éditions liaisons, sans place, sans pays, sans date.p 243
[4] -J.Aubret, P.Gilbest et F.Plgeyre, Op.cit, p 42.

ج: المهارات البشرية داخل التنظيم: حسب تصور Rebert Katz يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارات التقنية "الفنية"، والمهارات الإنسانية "الاجتماعية"، وأخيرا المهارات التصورية التنظيرية[1].

1 -**المهارات التقنية"الفنية":** وهي التي تشـــير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهـــام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية"الممارسة"، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداؤها.

إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... إلخ والخاصة بإنجاز العمل[2].

2 -**المهارات الإنسانية "الإجتماعية":** وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي.

فالعامل اليوم يجد نفسه خاصة في الشركات العالمية يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف وأديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري، بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.

3 -**المهارات التنظيرية "التصورية، إدراكية"** : تشير هذه إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر ومدي التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل[3] .

إذن فالمهارات التنظيرية تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة... إلخ.

لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم، والتي يطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس أنه كيان واحد، وفهم التفاعل بين كل أجزائه.

إن كل المهارات السابقة التي قدمها R.Katz لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا، في حين أن المهارات التنظيرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظرا لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة

[1] -S.Schermerhorm, et autres, Op.cit, pp 15 – 16.

[2] .عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية، بدون مكان، بدون بلد،1995 ، ص106

[3] . نفس المرجع، ص.106.

الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل، فهو المستوى المسؤول بوضع الرسالة والإستراتيجية، أما المهارات الإنسانية ونظرا لأهميتها فإنها تتعلق تقريبا بكل المستويات، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسؤول على التنسيق والربط بين مختلف المستويات، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في المستويات الأعلى والأوسط[1].

هذا ويفرق الأنجلوساكسون بين المهارات الناعمة والتي تتعلق بالعلاقات الإدارية، السياسية، الثقافية والمهنية والجماعية... إلخ، والمهارات غير ناعمة والتي تتعلق بمحتوى العمل من معرفة وقدرات[2] .

د.مهارات عصر المعلومات: إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدى بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات، فاعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذريا[3] . وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات هذه المهارات هي على النحو التالي[4]:

أولا :التفكير الناقد والأفعال "العمل" :حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، حيث يجب أن يوجد الانسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

ثانيا :الإبداع :إن الحل – والذي يكاد يكون الوحيد – للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية.

فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل

---

[1] S.Schermerhorn, et autres, Op.cit, p 15.

[2] J.M.Peretti (b), Op.cit, P 243

[3] . بشار عباس، "المعلومات والتنمية الاقتصادية"، **مجلة العربية 3000** ، العدد 2001 ، 02، ص163 .

[4] . كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال**، عالم الكتب نشر، توزيع، .طباعة، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 145ـــ149.

بالضرورة منابع تحول باستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطورا ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة[1].

ثالثا :التعاون :إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضا.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة والأهمية وذلك بالاستعانة على البرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا حيث أصبحنا نسمع اليوم بجماعات العمل لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمرا مهما في أيامنا الحالية.

رابعا :فهم التدخلات الثقافية: لقد سبق وأشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليـــــــــــــوم.

لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

خامسا :الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، إنترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني... إلخ.

سادسا :استخدام الكمبيوتر :حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوتري، وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

سابعا :المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس :حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا

---

[1] . محمد سعيد أوكيل، "العلاقة بين تكنولوجيا والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية"، **مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، العدد الثامن، 2003 ، ص27

نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

إن الملاحظ بعد دخول المعلوماتية الأتمتة الصناعية في بداية الثمانيات، وتوسع ذلك في التسعينيات ليغزو مجال الأعمال حاليا، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستويات العمل أو العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة يتطلب الإلمام بـــ[1]:

-لغة البرمجة أو أكثر.

-الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.

-التحليل العددي والإحصائي.

-التنظيم الصناعي.

-لغة أجنبية أو أكثر.

-متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحويل بسرعة إلى مجال آخر.

-قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى وضمن برامج موجهة، وهذا ما يجعل التعليم في مقدمة قاطرة متطلبات تطور الموارد البشرية في عصر المعلومـــــات.

إن ما يلاحظ كذلك في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية؛ فالمهارات البسيطة تم أتمتتها أو إسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاءا حادا، وقدرات بشرية مميزة، وذلك عن طريق التطورات الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي، وهذا من شأنه وضع تحدِ كبير للمورد البشري في تنمية مهاراته بحيث يبقى دائما متميزا في أدائه عن أداء الآلة الذكية، وهذا ما يفسر التوجه نحو إعادة صياغة دور الإنسان داخل التنظيم.

سادسا: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية: لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

---

[1] ـــأكرم نصر، **الموارد البشرية وعصر المعلومات**، www.mafhum.com

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

إن العملية التكوينية تعتبر السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة، وهذا من خلال مراحل ثلاث هي:

-مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية.

-مرحلة تنفيذ العملية التكوينية.

-مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التكوينية.

أولا :مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية: لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص :

1 -قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

-الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.

-أتاحت شبكة الانترانت إمكانية معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

-أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، و التعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

-أتاحت شبكة الانترانت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

2 - التخطيط للاحتياجات :وتلعب هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويًا وهذا من خلال:

-أن شبكة الانترانت تتيح للمديرين المسئولين عن العملية التكوينية معرفة برامج وخطط العمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

-تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك كــ: SPSS، كما هناك كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل Parys للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين[1].

-تتيح إمكانات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية، بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

1 : Jean.M.Peretti (c), Op.cit, p 78.

3 -**تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ**: حيث تتيح الشبكة العالمية الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا، وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ داخلي،خارجي، ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

4 -**إعداد المحتوى** :يعتبر إعداد محتوى العملية التكوينية أمرا غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمة بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المكونين، وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال:

أ .إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التكوينية.

ب .إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الإستراتيجي... إلخ.

ج .كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترانت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى، فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والإطلاع على كافة البرامج التي سطرت، وكيف أنها طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على العملية التكوينية على تفاديها، وهذا سيؤدي إلى إثراء و تثمين العملية التكوينية شكلا ومحتوى.

ثانيا :مرحلة تنفيذ العملية التكوينية: ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة وكفوؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

1 -**التكوين عن البعد**: التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن البعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأي حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد[1].

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية[2] . فاليوم وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، فالتكوين عن بعد لا يهمه عدد المتكونين فالقاعات هنا

---

[1] : Jean Lochard, **La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre** », (éditions d'organisation, Paris, France, 1995), P15.

[2]: Ibid, p 22.

قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي. فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل . وهذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران، الكيمياء ...إلخ، وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية[1] :

2 -أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم.

3 -انه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في:

Pخارج أوقات العمل، أثناء الراحة والعطل ... إلخ,

Pمتابعتها في أي وقت.

Pاختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون.

4 -تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانات المالية والاقتصادية.

5 -التكوين بالمنزل: حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس و دون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي قناة Smarts way وقنوات النيل المتخصصة، والتي تعمل على بث برامج غنية بالمحتوى والتي تتماشى مع المقاييس العالمية، ومن طرف محاضرين عالميين، تماشيا مع تغيرات العصر ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.

6 -التكوين المستمر: لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التكوينية هواية، يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

فاليوم وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإيجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

[1] : www.Guideinformatique.com, On line le 14/11/2011

7 -التكوين أثناء العمل: إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التكويني، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التكوين.

وهذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

8 -التكوين وفق المستوى: حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات – ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا –إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعا لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة إختبارات و تطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب، ونقاط القوة والضعف فيه، و تقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقديم الدارس في البرنامج التكويني.

وهكذا يتخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة-في كثير من الأحيان -البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.

ثالثا :مرحلة التقييم: لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء و تسريع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي :

1 -تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية مـــن خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

2 -تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

3 -تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترانت استخدام أساليب تدفق العمل workflow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

وعليه يمكن القول في الأخير أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

أ .أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهي نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على

تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكاد تكون كلية - للآلة.

ب .أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية، فأصبحـنا نسمع بالواقع الإفتراضي، تكوين عن بعد، تعلم عن بعد ... إلخ ، كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها –خاصة في الدول المتقدمة – عند تطبيقها خاصة وأنها أساليب تفاعلية.

ج .أوجدت تكنولوجية المعلومات نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميا.

سابعــا: الخاتمـــة:

تنطوي خلاصة هذه المداخلة على أن النظرة تجاه المورد البشري وبالتالي لإدارة الموارد البشرية تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري رأس الحربة في عصرنا الحالي، تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدا ووفرت له عوامل ذلك.

كما تنطوي كذلك على أهمية الحلول غير المسبوقة التي أعطتها هذه التكنولوجيا في إدارة الأفراد داخل التنظيم، وما ساهمت به في تثمين الجهد البشري خاصة الفكري منه، وهذا ما يفسر نيل ملاكات التفكير والإبداع أعلى السلم وأولى الدرجات في مهارات عصر المعلومات.

كما لا ننسى الإشارة إلى الدور الجوهري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، نظرا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال تعلم عن بعد، تكوين عن بعد، ... إلخ

المراجع:

. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001

. صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002

. صالح مفتاح: "**إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات**"، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 10مارس 2004

. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، بدون مكان، بدون بلد النشر،1999

.عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية، بدون مكان، بدون بلد،1995 ،

.بشار عباس، "المعلومات والتنمية الاقتصادية"، **مجلة العربية 3000** ، العدد 2001

. كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال**، عالم الكتب نشر، توزيع، .طباعة، القاهرة، مصر،2002

. محمد سعيد أوكيل، "العلاقة بين تكنولوجيا والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية"، **مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، العدد الثامن، 2003

. أكرم نصر، **الموارد البشرية وعصر المعلومات**، www.mafhum.com

.Nadége Gunia, **" la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication"** ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002),

.Shimon L- Dolan, Tania saba & suzanne Jakson et Rolandall s.schuffer, **la gestion des ressources humaines"Tendances, enjeux et pratiques actuelles",** éditions village mondiale, 3e édition, Paris, France.2002

.J.Aubret, P.Gilbest et F.Pigeyre, **Savoir et Pouvoir « Les Compétences en questions »**, (éditions press universitaires de France, France, 1993.

·S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation,** (Village mondiale, 2eme édition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002

· Jean Lochard, **La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre »**, (éditions d'organisation, Paris, France, 1995